



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

KARINA RODRIGUES FERREIRA

**ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Brasília, 04 de julho de 2019

KARINA RODRIGUES FERREIRA

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra, Karoll Haussler Carneiro Ramos

Brasília, 04 de julho de 2019

KARINA RODRIGUES FERREIRA

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Karina Rodrigues Ferreira

Dr<sup>a</sup>, Karoll Haussler Carneiro Ramos  
Professora Orientadora

Prof.<sup>a</sup> Helena Costa Araújo  
Professor-Examinador

Juliana C. C. C. Alves  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida, pelas oportunidades, pelas pessoas na minha caminhada e pela conclusão exitosa do meu trabalho. Agradeço à minha família por todo amor e suporte para que eu pudesse buscar me desenvolver sempre. À minha orientadora Dra. Karoll Haussler, uma pessoa inspiradora, essencial na minha graduação, que vem contribuindo muito para a minha formação. À AD&M, empresa junior que foi como parte da graduação para mim, auxiliando e muito no meu desenvolvimento, além de todas as amizades que ali foram feitas. À Universidade de Brasília por me proporcionar tanto crescimento em todos os aspectos. À Secretaria de Governo Digital que me recebeu com muita atenção e foi de extrema importância para o desenvolvimento desse conhecimento.

## RESUMO

As tecnologias digitais vem ocasionando a chamada Transformação Digital (TD), que vem sendo amplamente discutida tanto no meio acadêmico quanto no profissional, englobando administração pública e privada. O objetivo desta pesquisa é analisar o método de implementação da TD na administração pública federal, verificando estratégias adotadas e a forma pelas quais os serviços são providos para trazer benefícios à sociedade. O início dessa pesquisa se deu a partir da revisão da literatura de publicações sobre TD. Depois, foi realizada uma pesquisa qualitativa para coleta da percepção de *millennials* sobre a compreensão deles no tocante à TD, uma vez, esse grupo populacional é o que se mostrou mais tecnológico nas pesquisas levantadas. Por fim, realizou-se o estudo de caso com a Secretaria de Governo Digital, do Ministério da Economia, que está se reinventando na busca por inovação, auxiliando outros órgãos da administração pública federal na transformação de seus serviços e melhorando a qualidade da sua oferta para a população. Os resultados desta pesquisa mostram que mesmo entre os *millennials* são poucos os que têm conhecimento sobre o tema TD, e também sobre os esforços do governo para essa transformação. Além disso, foi possível notar que a administração pública está atuando continuamente na busca de um governo digital, porém, constata-se que ainda há muito para ser feito e o usuário final ainda não está no centro do debate como no que é proposto pela Transformação Digital e também pelo governo digital.

Palavras-chave: Transformação Digital; Administração pública; Serviços públicos; Tecnologia da informação; *Millennials*.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EGD – Estratégia de Governança Digital

EGDI - Índice de Desenvolvimento de Governo Eletrônico

HCI - Índice de Capital Humano

ME – Ministério da Economia

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU – Organização das Nações Unidas

OSI – Índice de Serviços Online

PIB – Produto Interno Bruto

SGD – Secretaria de Governo Digital

TD – Transformação Digital

TI – Tecnologia da Informação

TICs – Tecnologia da Informação e Comunicação

TII - Índice de Infraestrutura das Telecomunicações

UIT - União Internacional de Telecomunicações

UnB – Universidade de Brasília

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 Contextualização .....	8
1.2 Formulação do Problema .....	9
1.3 Objetivo Geral .....	10
1.4 Objetivos Específicos .....	10
1.5 Justificativa .....	10
2 REVISÃO TEÓRICA .....	12
2.1 Inovação e Transformação Digital.....	12
2.2 Conceituação de Transformação Digital.....	12
2.3 Transformação Digital na Administração Pública .....	15
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	21
3.1 Tipologia e Descrição Geral dos Métodos de Pesquisa.....	21
3.2 Caracterização da Organização, Setor ou Área, Indivíduos Objeto do Estudo .....	23
3.3 População e Amostra ou Participantes da Pesquisa.....	25
3.4 Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa .....	25
3.5 Procedimentos de Coleta dos Dados .....	29
3.6 Análise de Dados .....	30
4 RESULTADO E DISCUSSÃO .....	32
4.1 Pesquisa com <i>Millennials</i> .....	32
4.2 Estudo de Caso .....	35
4.3 Comparação dos dados do Estudo de Caso com a Pesquisa com os <i>millennials</i> .....	47
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO .....	49
REFERÊNCIA.....	51

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Quando a tecnologia da informação ingressou nas empresas, essas estavam mais preocupadas com implantação de sistemas de informações gerenciais. As transformações induzidas pelo advento dessas tecnologias estavam basicamente limitadas a melhorias dos processos de negócios com foco em sua otimização, aumento da eficiência e redução de custos (LI *et al.*, 2018).

Entretanto, nos últimos anos, tecnologias digitais, como o comércio eletrônico, as mídias sociais, inteligência analítica e dispositivos móveis foram adotadas de forma rápida e ampla pelas empresas (FITZGERALD *et al.*, 2014). Essas adoções provocaram transformações que vão muito além das mudanças nos processos internos de negócios, e sim propiciaram mudanças drásticas nos modelos de negócios, estratégia, cultura organizacional e construção de alianças de negócios (LI *et al.*, 2018). Além disso, essas tecnologias digitais vêm alterando os comportamentos nas relações humanas e nas empresas, quebrando barreiras de tempo e de espaço (MCDONALD; ROWSSEL-JONES, 2012).

No aspecto das relações humanas, o acesso a essas tecnologias, fez com que o consumidor passasse a demandar e a se comportar com mais empoderamento, conscientização e maior criticidade (LUCAS JR *et al.*, 2013). Já no âmbito organizacional, essas tecnologias tornam os processos operacionais das organizações cada vez mais padronizados (WESTERMAN *et al.*, 2011; BHARADWAJ *et al.*, 2013).

Tais transformações geram um impacto disruptivo, em que no futuro poucas empresas serão poupadas (MHLUNGU *et al.*, 2019). A essa transformação “precipitada por uma tecnologia de informação transformacional”, denomina-se Transformação Digital (LUCAS JR *et al.*, 2013).

Assim, conforme Westerman *et al.* (2011), as organizações enfrentam pressão por parte dos consumidores, funcionários e concorrentes para implementarem a Transformação Digital, e cada empresa responde de uma forma diferente. Além disso, adiciona-se o impacto das novas gerações que nasceram com a virtualidade nas mãos, ocasionada pelas tecnologias digitais (ZARZALEJOS, 2016). Para o autor, apesar desse comportamento ser fortemente percebido entre os jovens, em um futuro próximo haverá um só perfil de cidadão, com a digitalização de sua vida em todos os níveis. Portanto, para esta pesquisa, o segmento da nova geração a ser



analisado são os *millennials*<sup>1</sup>, haja vista que esses se destacam pelo uso intensivo de novas tecnologias (CUESTA *et al.*, 2015), exigindo serviços com foco no cliente e voltadas para tecnologia (COMBER, 2018).

Nesse contexto de mudanças, e impulsionado pelo *New Public Management*<sup>2</sup>, a administração pública também passou a desenvolver estratégias direcionadas ao estabelecimento de um governo, adaptado às necessidades e às características da sociedade, em que o uso de tecnologia da informação e comunicação (TIC) proporcione melhorias nos processos de gestão interna e de prestação de serviços à sociedade (COELHO, 2001).

Em âmbito internacional, a OCDE (2014) redigiu documentos com informações para auxiliarem na implementação de um governo digital. Na Recomendação do Conselho sobre Estratégias do Governo Digital, publicado em 2014, a OCDE visa a integração dos governos com mais tecnologias, junto a integração e engajamento da população.

No Brasil, em 2016 foi publicado o Decreto Nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016 que “Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2016). Esse decreto tem impulsionado a atuação da administração pública pensada para a Transformação Digital no país.

## 1.2 Formulação do Problema

De acordo com Tolboom (2016), há lacunas nas pesquisas quanto aos elementos organizacionais envolvidos na TD, como ofertas de serviços e produtos, processo internos, uso de recursos e custos.

Especificamente no aspecto público, a política intitulada Estratégia Brasileira de Transformação Digital descreve o governo com o papel de facilitador e habilitador dessa transformação, tendo como função o fornecimento de capacitação para a sociedade nesse novo cenário, e o Estado como prestador de serviços e garantidor de direitos (BRASIL, 2018).

Além disso, por considerar a relevância dos *millennials* na construção de TD eficientes pois se destacam pelo uso intensivo de novas tecnologias (CUESTA *et al.*, 2015), exigindo

---

<sup>1</sup> Em 2004, Howe e Strauss definiram os Millennials como "a próxima grande geração". Os autores afirmam que o grupo é formado por pessoas nascidas em 1982 e aproximadamente os 20 anos seguintes"

<sup>2</sup> Movimento que ganhou influência mundial na década de 1990, em que orientou a gestão pública para a oferta de bons serviços à população baseados em responsabilidade e em boas práticas (FLÓREZ, 2017).

serviços com foco no cliente e voltadas para tecnologia (COMBER, 2018), esta pesquisa também buscou analisar suas percepções no tocante a TD nos serviços públicos.

Logo, faz-se necessário trazer esclarecimentos sobre esses elementos para a compreensão dos avanços e limitações da Transformação Digital na Administração Pública, uma vez que, para Besson e Rowe (2012) o papel desempenhado pelas agências governamentais não está bem definido no contexto de transformações habilitadas por tecnologias.

Por isso, esta pesquisa visa responder à seguinte pergunta - *Como tem sido o processo de implantação da Transformação Digital na organização pública responsável por esta disseminação na administração pública e o quanto se tem levado em consideração a percepção de tendências pelos millennials?*

### 1.3 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é analisar o processo de implementação da TD na Administração Pública Federal, especificamente na organização responsável pela sua disseminação, verificando a forma pelas quais os serviços são providos para trazer benefícios à sociedade, em comparação às tendências identificadas pela geração *millennials*.

### 1.4 Objetivos Específicos

- Identificar variáveis de análise de Transformação Digital;
- Identificar a percepção de *millennials* quanto a transformação digital, incluindo os serviços públicos
- Identificar aspectos da TD no caso de uma organização pública;
- Verificar se os aspectos da percepção dos *millennials* estão sendo considerados nas organizações públicas.

### 1.5 Justificativa

A relevância deste trabalho está em trazer contribuição para o campo acadêmico e

também para o setor público sobre Transformação Digital, de modo a auxiliar na proposição de melhorias em seus processos de desempenho organizacional. Já que, na revisão da literatura e na pesquisa qualitativa aplicada, foi possível notar a carência de conhecimento sobre esse termo, apesar de ser um tema em crescimento.

Além disso, é relevante comparar se as iniciativas de TD estão alinhadas às percepções de valor dos *millennials*, público que vem contribuindo para a construção de tecnologias digitais eficientes.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Inovação e Transformação Digital

Com a complexidade dos novos desafios e o avanço tecnológico crescente, existe uma demanda pela incorporação do conceito e do valor da inovação, visando o desenvolvimento econômico (RONCARATTI *et al.*, 2019, p. 116).

No contexto público, o tema inovação vem sendo disseminado nos últimos 20 anos, trazendo uma perspectiva estratégica para o Estado contemporâneo (CAVALCANTE *et al.* 2019, p. 31; OCDE, 2015, 2018). De acordo com Cavalcante *et al.* (2019, p. 31), é possível observar essa tendência na criação de laboratórios de inovação no governo, nas publicações governamentais e acadêmicas sobre o tema, e no engajamento e formação de redes inovadoras que buscam a cooperação entre setor público, privado e sociedade.

Segundo Roncaratti *et al.* (2019, p.116) (*apud* OSBORNE; BROWN 2005, p. 4) a inovação no setor público pode ser entendida como “a introdução de novos elementos a um serviço público – na forma de novo conhecimento, nova organização e (ou) novas habilidades de gestão ou de procedimentos, que representam a descontinuidade com o passado”.

Houve um reconhecimento da importância da tecnologia como fundamental para promover a inovação em governança, gestão pública e prestação de serviços públicos, e para criar abertura, integridade e transparência para manter a confiança no governo (OCDE, 2015)

Kane *et. al* (2015) afirmam que, algumas empresas já utilizam tecnologias digitais para fins estratégicos, pois entende-se que com isso há uma melhora em inovação e na tomada de decisões. Para os autores, diante da Transformação Digital há algumas descobertas em destaque: as organizações precisam saber correr riscos, as organizações que possuem uma estratégia digital estão mais próximas da maturidade digital e o desenvolvimento de novas habilidades são fundamentais,

Además, de acordo com Roncaratti *et al.* (2019, p.116), o setor público não vem conseguindo absorver a Transformação Digital na mesma velocidade que a sociedade está fazendo uso de tecnologias, o que reduz os níveis de confiança por parte desta com relação ao Estado.

### 2.2 Conceituação de Transformação Digital

Nas duas últimas décadas, a Transformação Digital (TD) recebeu muitos esforços de pesquisa (LI *et al.*, 2018). Entretanto, apesar do termo TD estar sendo amplamente discutido (WESTERMAN *et al.*, 2011), não há um consenso na literatura quanto a definição do mesmo (MHLUNGU *et al.*, 2019).

A TD pode ser entendida como uma alteração em todos os aspectos da vida humana, causados pelas tecnologias digitais (STOLTERMAN *et al.*, 2004. p. 687-692).

De acordo com Tolboom (2016, p. 6) “A Transformação Digital é uma mudança social, móvel, analítica ou induzida por nuvem que afeta significativamente três ou mais dimensões no nível individual, empresarial e / ou social”.

Segundo conceito de Li *et al.* (2018, p. 2), a TD é “uma transformação precipitada por uma tecnologia da informação transformacional”. Essa definição foi utilizada antes pelos autores Lucas *et al.* (2013) para se referirem a uma transformação ativada por tecnologia da informação (TI).

Westerman *et al.* (2011, p. 5) afirmam que a TD é “o uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou o alcance das empresas”.

Kane *et al.* (2015), descrevem a TD como um fenômeno novo e que nenhuma organização pode ser entendida como plenamente desenvolvida nesse assunto, estão todas amadurecendo digitalmente.

Schwarz Müller *et al.* (2018), afirmam que com os avanços tecnológicos recentes não é de se admirar que ainda se sabe pouco sobre a Transformação Digital, o design do trabalho e a liderança. Com o avanço da tecnologia artificial muitos trabalhadores podem vir a serem substituídos (FREY e OSBORNE; 2017). Por outro lado, a tecnologia pode ser utilizada em conjunto com as pessoas para melhorar a tomada de decisões, por exemplo (SCHWARZMÜLLER *et al.*; 2018) Para os autores, existem pontos-chave de mudanças ocasionadas pela TD, que são:

- i) mudanças nos domínios trabalho-vida e saúde, implicando uma alteração na relação desses aspectos e com limitações não muito bem definidas, uma vez que as tecnologias permitem maior interação entre as pessoas, e por outro lado os líderes podem passar a se importarem mais com a saúde dos funcionários, tendo em vista a complexidade requisitada na prestação dos seus serviços e a agilidade necessária na adaptação;
- ii) tecnologias da informação e comunicação alterando a troca de informações no trabalho com maior número de canais, maior agilidade e menos excesso de trâmites

administrativos;

- iii) novas formas de gerir os recursos humanos nas organizações, tendo em vista que a digitalização altera as competências necessárias, além de exigir novas formas de gerenciamento de desempenho;
- iv) mudanças nas hierarquias organizacionais, enquanto funcionários assumem mais responsabilidades e líderes exibem novos comportamentos de influência por meio da computação que se faz onipresente. Surgiram também dimensões de mudança de nível macro, uma relacionada a mudanças estruturais de empregos, novos empregos, alterações nos perfis. E a outra relacionada a liderança, que está cada vez mais orientada para o relacionamento.

Ainda de acordo com Schwarzmüller *et al.* (2018), a Transformação Digital leva a mercados bastante dinâmicos o que gera pressão para os funcionários e líderes se adaptarem, e estimula a necessidade de aprendizagem contínua. Além disso, os autores afirmam que com esse cenário, parcerias são essenciais entre fornecedores, funcionários e especialistas, por exemplo.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se por adotar as definições dos autores Stolterman (2004), Westerman (2011) e Tolboom (2016). Entende-se que apesar de não haver consenso sobre Transformação Digital, essas definições se complementam no sentido de convergir com os dados encontrados nesta pesquisa.

Uma parte da equação da TD são os *millennials*, por causa da relevância deles na construção de TD eficientes (COMBER, 2018). Nessa era, os serviços bancários que sentem a pressão dos novos entrantes como Fintechs, fazem uma busca contínua por identificar o perfil dos *millennials* (COMBER, 2018). Para Comber (2018), a análise do perfil de *millennials* mostram que a maioria utiliza smartphone para acesso aos serviços bancários. Esse grupo também se anima com oferta de serviços financeiros do Google, Amazon, Apple, Paypal ou Square, sendo uma grande ameaça às empresas tradicionais, mudando para um novo discurso, em que os serviços bancários não precisam ser oferecidos por bancos. Para o autor, essas novas formas de prover serviços são centradas no cliente e voltadas para tecnologia, sendo capazes de desenvolver maneiras convenientes e atraentes para os clientes *millennials*. *Millennials* são atraídos por bancos desafiadores que tornam seus serviços atrativos e que recomendam e oferecem conselhos proativamente.

## 2.3 Transformação Digital na Administração Pública

A Tecnologia da Informação (TI) tem recebido um novo papel, cujo objetivo vai além da eficiência e da geração de conteúdo (CEPIK; CANABARRO, 2010). Hoje se assume que a TI é fundamental para a transformação da administração pública, deixando de ser apenas objeto de gestão para ser objeto de governança (CEPIK; CANABARRO, 2010).

Para Cepik e Canabarro (2010), a gestão de TI tem um foco mais interno quanto a administração das operações e decisões acerca de produtos e serviços de TI. Já a governança de TI é mais ampla e utiliza a tecnologia da informação para atender demandas e objetivos presentes e futuros, internos e externos à organização e aplicada à administração pública se preocupa com as atividades finalísticas e de seus usuários (empresas, cidadãos e terceiro setor).

No Quadro 1, os autores apresentam de forma mais visual as diferenças entre governança e gestão de TI.

Governança de TI	Gestão de TI
Foco interno e externo	Foco interno
Visão do conjunto da organização	Visão departamental e individual
Futuro	Presente
Estratégias	Operações e projetos
Geração de benefícios	Custo e qualidade
Investimento sábio	Prestação de contas
Delegação	Controle (hands-on)

Quadro 1: Governança de TI e Gestão de TI.

Fonte: CEPIK e CANABARRO, 2010 apud Liu e Ridley; 2005

A governança de TI requer um plano estratégico para o impacto organizacional que o uso de novas tecnologias pode trazer, planejando assim a capacitação que se faz necessária e o alinhamento dos recursos de TI aos objetivos institucionais, além de proteger e relacionar os interesses dos *stakeholders* internos e externos à organização (CEPIK; CANABARRO, 2010).

Em resposta à globalização, ao combate à desigualdade e a busca pelo crescimento econômico houve um impulsionamento pela busca de melhores práticas de governança, exigindo que os governos adotem abordagens mais inovadoras (OCDE, 2015).

Os governos já haviam buscado a redução da burocracia e ineficiência da administração pública com o *New Public Management* (NPM). O NPM trouxe uma abordagem mais centrada no cliente-cidadão, instigando a descentralização departamental (CEPIK; CANABARRO, 2010). Porém, com as necessidades atuais, Cepik e Canabarro (2010) utilizam o termo pós-

NPM para exprimir o novo modelo de administração pública: a Governança da Era Digital.

A OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, vem publicando continuamente projetos para o auxílio de países no desenvolvimento de uma Estratégia Digital para o governo, para apoiar na transição do governo eletrônico (e-government), para o governo digital (e-digital) (OCDE, 2014).

Além disso, por outro lado, há a demanda por melhores serviços públicos, uma vez que a população tem maior acesso à informação e conhecimento dos seus direitos.(RONCARATTI *et al.* 2019). Com isso, diversos países vêm desenvolvendo projetos de governo digital, para trazer digitalmente serviços à população e às empresas demandantes dos serviços (RONCARATTI *et al.* 2019)

A Figura 1 mostra as seis dimensões do governo digital, a transição do governo eletrônico para o governo digital.

#### AS SEIS DIMENSÕES DO GOVERNO DIGITAL

De uma administração centrada no usuário para uma administração conduzida pelo usuário:	De reativo a proativo na elaboração de políticas públicas e prestação de serviços:	De um governo centrado na informação para um setor público orientado por dados:	Da digitalização de processos existentes ao processo por concepção digital (digital by design):	De um governo provedor de serviços para um governo como plataforma para cocriação de valor público:	Do acesso à informação para abertura como padrão (open by default):
Um governo que adota abordagens e toma medidas para que os cidadãos e as empresas possam definir e comunicar as suas próprias necessidades para conduzir a elaboração de políticas e serviços públicos.	Um governo que formula políticas públicas e serviços em antecipação aos processos de desenvolvimento econômico e social em respeito às necessidades dos usuários proporciona um serviço aos usuários antes de ser solicitado. O mesmo se aplica à liberação de dados aberto (de forma proativa) ao invés de ser reativo aos pedidos de acesso à informação pública.	Um governo que é capaz de antecipar as tendências sociais e compreender as necessidades dos usuários, transformar a formulação, fornecimento e monitoramento de políticas públicas e serviços por meio da gestão e da utilização de dados.	Um governo que considera todo o potencial das tecnologias digitais e dos dados desde o início do processo de formulação de políticas e de serviços, a fim de mobilizar novas tecnologias para repensar, reestruturar e simplificar processos internos e procedimentos a fim de fornecer o mesmo setor público eficiente, sustentável e orientado para o cidadão, independentemente do canal utilizado pelo usuário para interagir com as autoridades públicas.	Um governo que utiliza tecnologias digitais e dados para permitir a colaboração com e entre as partes interessadas da sociedade, a fim de aproveitar a sua criatividade e suas capacidades para enfrentar os desafios de um país.	Um governo que se compromete de forma proativa na divulgação de dados em formatos abertos e a tornar acessíveis seus processos apoiados por tecnologias digitais, a menos que haja uma justificação legítima para não o fazer.

Figura 1 - do governo eletrônico ao governo digital

Fonte: OCDE (2018) *apud* Documento Temático da OCDE sobre a Estrutura do Governo Digital (“The Digital Government Framework”), a ser publicado.

A perspectiva do governo eletrônico estava voltada principalmente para a digitalização de formalidades no desenvolvimento de serviços públicos on-line, e na eficiência do setor público interno. O intuito do governo digital é que as tecnologias sejam assumidas de forma padronizada de forma que facilite a transformação da administração pública trazendo uma



abordagem orientada a dados e ao usuário (OCDE, 2018).

No início de 2018, foi publicada a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital, que foi desenvolvida no intuito de auxiliar a transição do governo, apresentando potenciais desafios, status atual, visão do futuro e indicadores para monitoramento de alcance dos objetivos. Esse documento foi desenvolvido considerando os projetos da OCDE, a situação atual do país contando com a colaboração de grupos de diferentes órgãos do governo, representações setoriais e representantes da sociedade civil.

Ter uma estratégia de governo digital é essencial para alinhar objetivos, prioridades e integrar ações, além de trazer métricas de acompanhamento dos resultados e atribuição de responsabilidades. Em 2014, todos os países que responderam o Inquérito de Desempenho do Governo Digital da OCDE (2014b) declararam ter uma estratégia de governo digital (OCDE, 2018).

O Brasil também tem a Estratégia de Governança Digital – EGD, elaborada em 2015 e com abrangência do período de 2016 a 2019. Esse documento foi coordenado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação para orientar e integrar as iniciativas de Transformação Digital dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016). A EGD foi instituída pelo Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016 e passou por revisão para se alinhar aos marcos legais e também à Estratégia Brasileira Digital, sendo então republicada em maio de 2018.

A Organização das Nações Unidas (ONU), publicou em 2018 o Estudo sobre Governo Eletrônico da Organização das Nações Unidas, esse é o único relatório global que avalia o desempenho do governo eletrônico Estados-Membros da Organização das Nações Unidas, essa avaliação é classificativa. O estudo é realizado a cada dois anos, e tem como objetivo auxiliar os países no desenvolvimento do governo eletrônico, possibilitando observar o que ainda pode ser feito e a colaboração entre os países, em que um pode aprender com o outro (ONU, 2018).

De acordo com a ONU (2018), Transformação Digital não depende apenas de tecnologia, mas de oferecer serviços rápidos, personalizados, confiáveis, acessíveis e personalizados. E são poucos os países com setores públicos preparados para essa transformação (ONU, 2018).

No relatório de 2018, foi publicado o ranking com a classificação dos países quanto ao Índice de Desenvolvimento de Governo Eletrônico (EGDI). Esse índice é composto pela média ponderada de três índices: i) Índice de Infraestrutura das Telecomunicações (TII), baseado em dados fornecidos pela União Internacional de Telecomunicações (UIT). ii) Índice de Capital Humano (HCI), baseado em informações disponibilizadas pela Organização das Nações Unidas

para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), e iii) Índice de Serviços Online (OSI), baseado em dados recolhidos por meio de um questionário de pesquisa independente conduzido pelo Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas para avaliar a presença online nacional de todos os 193 Estados-Membros das Nações Unidas (ONU, 2018)

Na Tabela 1 é possível observar os países com as maiores pontuações no ano.

País	Região	OSI	HCI	TII	EGDI	Ranking 2016	Ranking 2018	Mudança de Grupo EGDI
Dinamarca	Europa	1,0000	0,9472	0,7978	0,9150	9	1	Nenhuma
Austrália	Oceânia	0,9722	1,0000	0,7436	0,9053	2	2	Nenhuma
República da Coreia	Ásia	0,9792	0,8743	0,8496	0,9010	3	3	Nenhuma
Reino Unido da Grã Bretanha e Irlanda do Norte	Europa	0,9792	0,9200	0,8004	0,8999	1	4	Nenhuma
Suécia	Europa	0,9444	0,9366	0,7835	0,8882	6	5	Nenhuma
Finlândia	Europa	0,9653	0,9509	0,7284	0,8815	5	6	Nenhuma
Singapura	Ásia	0,9861	0,8557	0,8019	0,8812	4	7	Nenhuma
Nova Zelândia	Oceânia	0,9514	0,9450	0,7455	0,8806	8	8	Nenhuma
França	Europa	0,9792	0,8598	0,7979	0,8790	10	9	Nenhuma
Japão	Ásia	0,9514	0,8428	0,8406	0,9783	11	10	Nenhuma

Tabela 1: países com maiores pontuações em EGDI

Fonte: ONU (2018).

De acordo com Benjamin e Potts (2018), países pioneiros como Canadá, Reino Unido, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia possuem princípios muito parecidos. Lideranças seniores surgiram entre as equipes digitais desses países, no entanto, o pioneirismo no governo digital requisitou uma jornada mais árdua comparada aos países que já possuem exemplos para

se espelharem, pois os que iniciaram essas mudanças tiveram de travar batalhas burocráticas para demonstrar a necessidade de mudar (BENJAMIN e POTTS, 2018). Os governos que estão nessa transição em busca de melhorias proporcionadas pela transformação digital, geralmente compartilham das seguintes ideias: serviço centrado no usuário, uso do processo *top-down*, e transparência (BENJAMIN e POTTS, 2018).

O Brasil aparece na posição 44º na pesquisa da ONU de desempenho de governos eletrônicos, e está entre os dez melhores países posicionados das Américas com maior Índice de Desenvolvimento de Governo Eletrônico, atrás apenas dos Estados Unidos, Canadá, Uruguai, Chile e Argentina (ONU, 2018). Em 2016, o País aparecia em 51º posição (ONU, 2016), o que contribuiu para essa evolução no índice geral foi a oferta de serviços públicos digitais, em que iniciativas de participação social por meios digitais na construção de política públicas foram destacadas pela pesquisa (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2018).

De acordo com a Revisão do Governo Digital do Brasil realizada pela OCDE (2018), entre as dificuldades envolvidas na implementação da Transformação Digital do setor público no Brasil, estão: atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados com competências digitais, conscientização entre os dirigentes, decisores e implementadores de políticas sobre a importância desse tema. Além do desenvolvimento de uma cultura digital entre os funcionários públicos, em que se faz necessário o entendimento da Transformação Digital como uma realidade que vai além das qualificações e domínios técnicos (OCDE, 2018).

Para suprir essa dificuldade relacionada à capacitação voltada ao desenvolvimento de competências digitais a Secretaria de Governo Digital junto com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) estão realizando a construção de uma trilha de capacitação específica para governo digital. No dia 14 de março de 2019 foi publicada a Portaria Conjunta nº 6 que institui o Programa de Desenvolvimento de Capacidades para Transformação Digital no Poder Executivo Federal, denominado como [capacita.gov.br](http://capacita.gov.br).

[...]Art. 2º São áreas de conhecimento prioritárias do Programa: I - Ciência de Dados: subsidiar **tomada de decisões a partir do uso de dados**, por meio de técnicas estatísticas e soluções tecnológicas. Aborda a análise de dados, a qualificação de dados, técnicas e ferramentas de mineração de dados, dentre outros; II - **Transformação Ágil: permitir a entrega rápida e contínua de valor**, por meio de técnicas e metodologias de gestão ágil de projetos e de produtos; III - **Liderança e Inovação**: conduzir a transformação das equipes do Governo em um contexto de intensa mudança, por meio de técnicas de liderança, **cocriação com o cidadão**, pensamento sistêmico, dentre outros; IV - **Governança e Gestão de Tecnologia da**

**Informação e Comunicação - TIC:** disseminar e implantar métodos, processos e práticas relativos à governança e gestão de TIC nos órgãos públicos, tais como estruturas decisórias, planejamento de TIC, aquisições, gestão de fornecedores, dentre outros; V - Alta Tecnologia: **projetar o governo do futuro, por meio da aplicação das tecnologias digitais avançadas, tais como computação em nuvem, redes sociais, dispositivos móveis, inteligência artificial e novas tecnologias que venham a surgir;** VI - Serviços Digitais: acelerar a Transformação Digital dos serviços públicos oferecidos à sociedade, com enfoque na perspectiva do cidadão; e VII - **Segurança e Privacidade:** preservar os direitos individuais do cidadão digital, por meio da segurança da informação e da garantia da privacidade dos dados e informações.

Para a OCDE (2018), o Brasil também precisa coordenar melhor a gestão dos recursos e investimentos envolvidos nessa transformação. A falta de uma abordagem custo-benefício, a necessidade de melhorias na transparência e prestação de contas das compras públicas em TI também foram apontadas na Revisão. Além disso, ainda de acordo com a OCDE (2018), uma das principais dificuldades que os governos enfrentam ao implementar políticas de governo digital está no fato de integrar esforços coerentes no setor público, o que também ocorre no Brasil.

O desenvolvimento do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) e processo de digitalização têm impactos na economia, na sociedade e nas políticas do governo. Na economia, as TICs podem contribuir para o crescimento do PIB, com o processo de inovação e com o aumento da produtividade. Para a sociedade, o aumento nos níveis de digitalização pode colaborar na qualidade de vida da população. No governo, além do aumento da eficiência da administração pública, o uso das TICs auxilia no aumento da transparência e diminuição da burocracia (DELOITTE, 2018)

Além disso, Roncaratti *et al.* (2019), afirmam que com o recebimento de documentos digitais, por exemplo, no caso do projeto de digitalização do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (Sicaf), o que antes gerava custos para o cidadão, como deslocamentos, cópias, autenticações, impressões. Com o Sicaf 100% Digital elimina-se todos esses custos. Hoje, o usuário só tem o custo do certificado digital. O novo Sicaf extinguiu ainda o atendimento presencial de mais de 1.800 unidades cadastradoras – o que demandaria mais de 4 mil pessoas para desempenharem as atividades. Ao final do primeiro ano de implantação do sistema, a estimativa de economia era de R\$ 65 milhões para os cofres públicos.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 Tipologia e Descrição Geral dos Métodos de Pesquisa

Segundo Zikmund (2013), as pesquisas objetivam compreender a natureza ambígua de determinados problemas, procurando ainda obter um melhor entendimento das dimensões envolvidas, sem no entanto, pretender produzir uma evidência conclusiva. Quanto aos objetivos, esta pesquisa aplicada é exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa.

Esta pesquisa é **aplicada** por possuir uma finalidade prática que é contribuir para a análise da Transformação Digital no Ministério da Economia, possibilitada pelo estudo de caso realizado. Assim, optou-se pela realização do estudo de caso único. Dado que o termo Transformação Digital é um fenômeno contemporâneo aplicado à vida real (YIN, 2015).

Inicialmente, a pesquisa é **exploratória**, uma vez que houve a necessidade de se ter maior entendimento do fenômeno a ser estudado (MALHOTRA, 2001). Como exploratória, esta pesquisa auxilia na compreensão do tema proposto. Para Malhotra (2001), na pesquisa exploratória os dados são primários, de natureza qualitativa e não requerem uma amostra tão grande.

Depois a pesquisa é **descritiva** por expor as características de uma determinada população. Para Malhotra (2001) a pesquisa descritiva busca ser conclusiva tendo como principal objetivo a descrição de algo, que normalmente são características ou funções do mercado. Portanto, essa pesquisa é de abordagem qualitativa com a realização de um estudo de caso.

As fases desta pesquisa estão ilustradas na Figura 2.

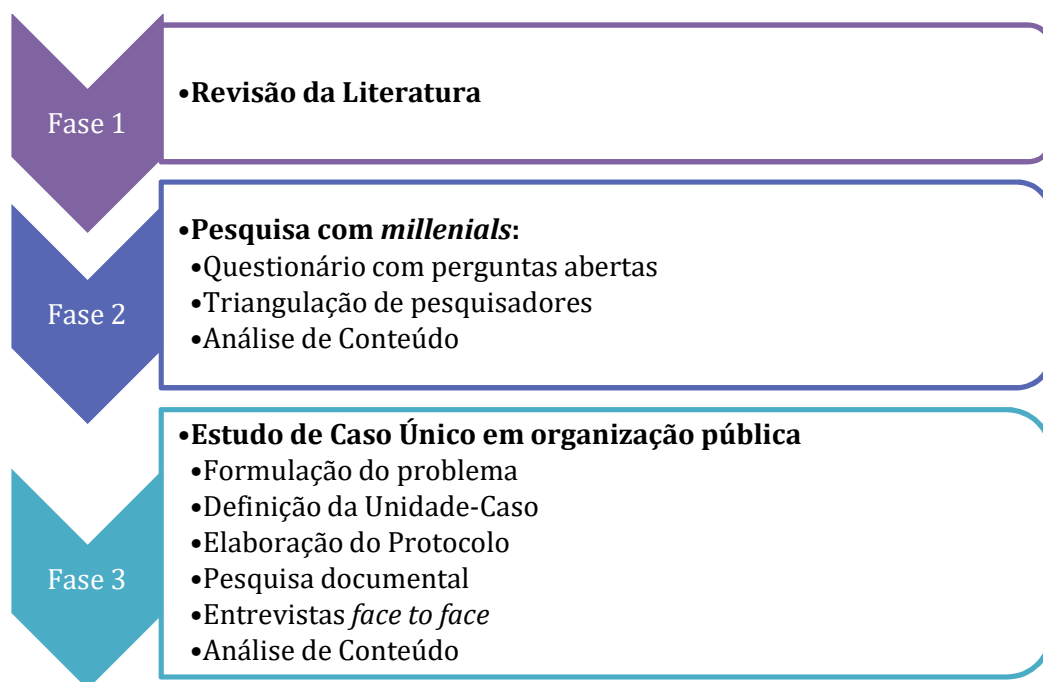


Figura 2: Metodologia de pesquisa.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A Fase 1, serviu para a compreensão do tema, a revisão da literatura serviu para entender de que forma a Transformação Digital tem sido abordada por meio de artigos, livros, documentos de agências governamentais, e outros.

Na Fase 2, foi aplicado um questionário com *millennials*, a fim de identificar a percepção deles sobre TD, tendo em vista que são considerados o grupo populacional com maior fluência digital.

A Fase 3 se refere ao estudo de caso único. O estudo de caso único teve como finalidade compreender de que forma a administração pública, atua para implementar a Transformação Digital. De acordo com Yin (2015) o estudo de caso investiga um fenômeno atual, auxiliando na compreensão do que pode não estar claramente definido.

Utilizou-se o estudo de caso único, que para Yin (2015) pode ser utilizado quando apresenta os seguintes fundamentos lógicos: (i) é um teste decisivo de uma teoria; (ii) é um caso raro ou extremo; e (iii) é um caso revelador, ou seja, quando o pesquisador pode observar e analisar um fenômeno que ainda não havia sido explorado. A pesquisa se enquadra nos fundamentos, tendo em vista que, não foram encontrados estudos similares realizados anteriormente.

O modelo de estudo de caso único deste trabalho se baseou nas pesquisas de Azevedo (2017), Arnas (2017) e Melo (2018), já que o objeto do trabalho desses autores adere ao tema pesquisado.

### **3.2 Caracterização da Organização, Setor ou Área, Indivíduos Objeto do Estudo**

Visando o entendimento da implementação da Transformação Digital na administração pública, realizou-se o estudo de caso na Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia. Esse órgão é responsável pela definição de diretrizes para a Transformação Digital, e também por ofertar plataformas e serviços compartilhados na administração pública federal, influenciando diretamente esses órgãos.

A Secretaria de Governo Digital está inserida na Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, como é possível observar no organograma na Figura 3, do Ministério da Economia.

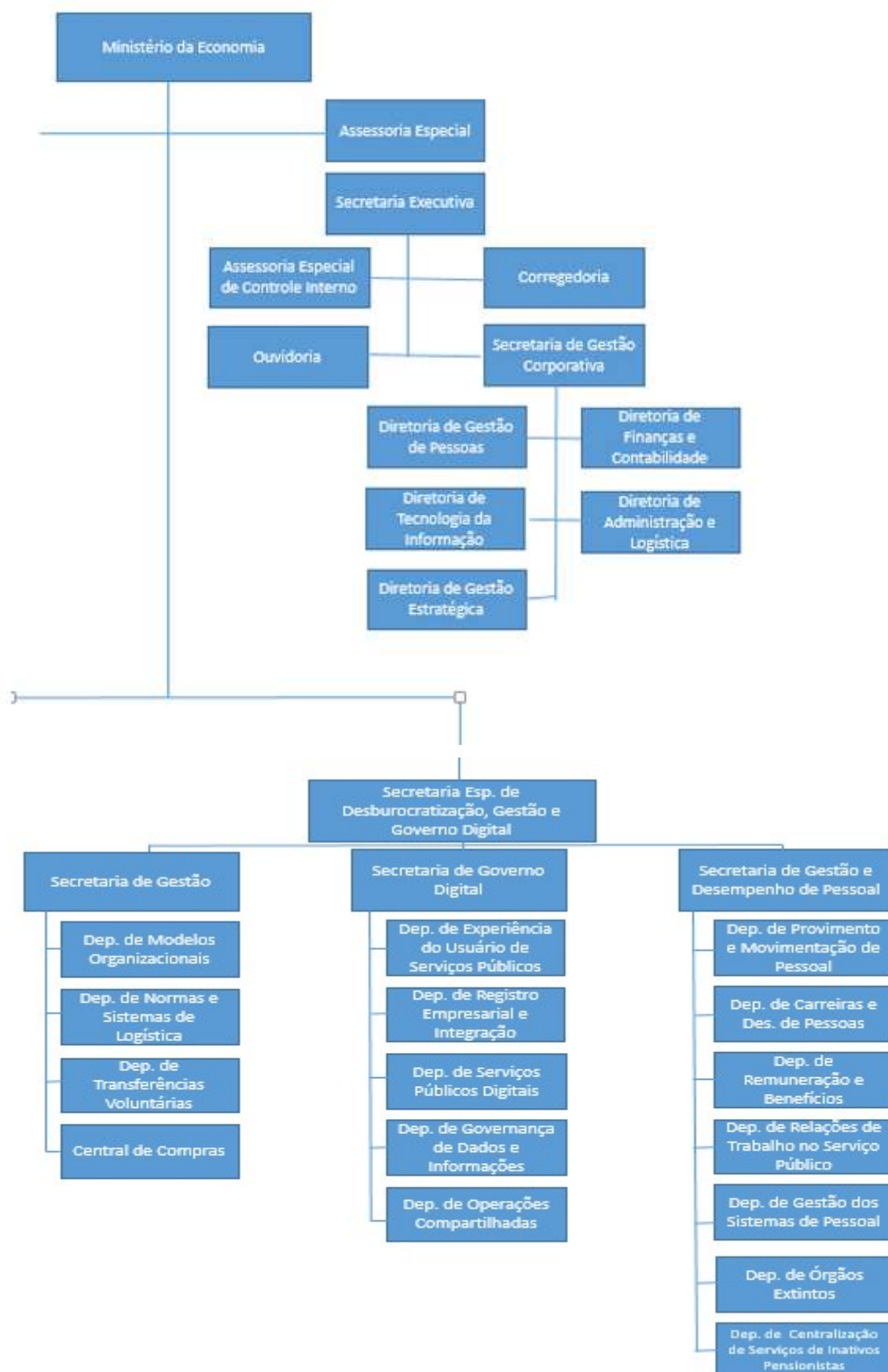




Figura 3 – Organograma do Ministério da Economia – Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital.

Fonte: Brasil (2019).

### **3.3 População e Amostra ou Participantes da Pesquisa**

#### **3.3.1 Pesquisa com *millennials***

*Millennials* têm o perfil para promover as reais disrupções do pensamento analógico para o pensamento digital. Esse segmento populacional, se destaca pelo uso intensivo de novas tecnologias, particularmente no que se refere ao setor bancário (CUESTA *et al.*, 2015). Como o tema da transformação digital é contemporâneo, delimitou-se uma amostra por conveniência, formada por *millennials* para entender de que forma a TD está sendo percebida. Primeiramente, realizou-se a coleta dos dados por meio de um questionário que foi preenchido presencialmente na Campus Party de 2018. Depois, a fim de complementar esta pesquisa, optou-se por enviar as mesmas questões pelo Google Forms para estudantes da Universidade de Brasília.

#### **3.3.2 Estudo de caso**

Na Secretaria de Governo Digital, foi entrevistado um servidor de cada uma das seguintes áreas: Coordenação Geral de Relacionamento e Portfólio; Departamento de Experiência do Usuário de Serviços Públicos; Departamento de Serviços Públicos Digitais; e Coordenação Geral de Arquitetura e Implantação que faz parte do Departamento de Operações Compartilhadas. Essa amostra foi escolhida devido à integração dessas áreas para melhor entendimento do processo de transformação, tendo em vista que, essas áreas se relacionam bastante.

### **3.4 Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa**

#### **3.4.1 Pesquisa com *millennials***

Para a confecção desta pesquisa optou-se por adquirir dados primários e dados

secundários (documentos do governo, Estratégia de Governança Digital, Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, documentos da OCDE, regimentos internos, e websites).

Para o questionário aplicado à população, as perguntas realizadas foram:

- Q1. Você sabe o que é Transformação Digital?
- Q2. Para você o que é TD?
- Q3. Que influencia o consumidor tem na TD?
- Q4. Quais as dificuldades no desenvolvimento da TD?
- Q5. Como a TD pode agregar nos serviços públicos?

### 3.4.2 Estudo de Caso

Para o Estudo de Caso, as questões tinham a finalidade de entender de que forma a administração pública entende e vem buscando implementar a Transformação Digital. As perguntas foram formuladas baseadas nas variáveis de Mhlungu, Chen e Alkema (2019). As variáveis estão dispostas, no Quadro 2.

Variáveis	Perguntas
Estratégia Digital	(1) Incorporar a estratégia de TI nas estratégias de divisão (a estratégia organizacional de TI é aplicado em diferentes unidades divisionais);
Ofertas	(1) Coordenação do portfólio de iniciativas (coordenação de portfólio de iniciativas para dimensionar a mudança)
Cultura	(1) Cultura transformacional (cultura organizacional que abraça mudança e alto desempenho)
Inovação do modelo de negócios	(1) Estabelecer uma mecanismo de transferência de inovação; (2) Explorar novas modelos de negócios digitais; (3) Instituinto um função de inovação; e (4) Cultivar uma ajuda cultura transformacional.
Processos operacionais	(1) Integrar as estratégias de negócios (alinhamento entre todas as estratégias de negócios para Alinhamento entre TI e negócios; (2) Digitalização e reengenharia de processos (tanto serviços internos quanto clientes Serviços); e (3) Alterar campanhas (de marketing, comunicação, avaliação de progresso, para medir o impacto); (4) Recompensas e reconhecimento (incentivo para motivar o empreendedor empregado empreendimentos);

Variáveis	Perguntas
	(5) Estratégias de compras (comprar, alugar ou adotar outros meios criativos para adquirir recursos)
Governança	(1) Monitoramento claramente definido e critérios e mecanismos de avaliação (M & E); (2) Segurança sistemas, padrões e práticas utilizados para proteger os dados; e (3) Orientar políticas e tomadas de decisão para orientar Iniciativas de Transformação Digital Organizacional.
Experiência do cliente	(1) Uma abordagem centrada no cliente na concepção de ofertas; (2) Mecanismos para manter a par com a mudança de cliente necessidades; (3) Processo de digitalização e reengenharia; (4) Priorização de projetos digitais; (5) Experimentação com novas tecnologias para atender ao cliente necessidades; (6) cliente da Transformação Digital.
Estrutura	(1) Refinamento da estrutura organizacional (ajuste fino e replanejamento)
Uso de tecnologia	(1) Experimentação (experimentação intencional e frequente com novas tecnologias)
Pessoas e comportamentos	(1) Conhecimento de tecnologia dos Líderes (líderes familiarizados com a capacidade do ofertas tecnológicas); (2) Descentralização da autoridade (certo nível de autonomia); (3) Desenvolvimento de habilidades multinível (abordagem holística, habilidades multifacetadas, de habilidades macias para habilidades tecnológicas).
Agilidade e escalabilidade	(1) Urgência e eficiência (adoção e cascadeamento de metodologias ágeis para permitir agilidade e velocidade).
Tomada de decisão e análise	(1) Planejamento de cenário (capacidade de previsão empresarial); (2) Tomada de decisões orientada por dados (aproveite os insights gerados dos dados para forma de estratégia organizacional).
Colaboração	(1) Coerência (política reduzida em toda a organização); (2) Prevenção de silo (clareza de papéis, colaboração, compartilhamento de recursos e comunicação); (3) Modelo de engajamento (capacidade de se comunicar com o resto do organização e clientes externos); (4) Modelos de financiamento inovadores (formas criativas de angariar fundos e / ou sob medida Métodos de Pagamento); (5) Parceria criativa (financiamento seguro, infra-estrutura e experiência de fornecedores internos e / ou externos).
Inovação	(1) Envolvimento de start-up externo (com SMMEs, start-ups e outras entidades empresariais).
Tática de Omnichannel	(1) Plataformas; (2) Integração de novos sistemas com antigos sistemas legados de TI;

Variáveis	Perguntas
	(3) Dimensionamento de infra-estrutura em demanda; relevância para o sucesso da Transformação Digital Organizacional.
Força de trabalho em rede	(1) Implantação do KPI dos funcionários (KPIs claramente definidos, alinhados aos Objetivos).

Quadro 2: Variáveis para a Transformação Digital.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A partir dessas variáveis (Quadro 2), foi elaborado o roteiro a seguir para proporcionar a análise dessas variáveis na Administração Pública.

- Q1 - Na sua percepção o que é TD?
- Q2 - O que motivou a implementação do TD no ME?
- Q3 - Como funciona/processo da TD no Ministério da Economia? (Quais são as áreas envolvidas? Como é o processo como um todo (Relacionamento, Transformação de Serviços e Implantação)?
- Q4 - Como é o processo da transformação de serviços?)
- Q5 - Quais são os Fatores Críticos de Sucesso - FCS da Transformação de Serviços?
- Q6 - Quais são as referências utilizadas para a implementação da TD?
- Q7 - Quais são as dificuldades envolvidas na implementação da TD? O que fizeram/fazem para superar as dificuldades?
- Q8 - O que ainda precisa ser feito para viabilizar a efetiva-implantação da TD?
- Q9 - Quais os ganhos percebidos?
- Q10 - Você teria alguma recomendação para uma Organização que irá iniciar a implementação de TD na Administração Pública?
- Q11 - Quais são os produtos desenvolvidos para a Transformação Digital? Existe alguma previsão de lançamento?
- Q12 - A cultura organizacional do Ministério favorece a Transformação Digital? Por quê?
- Q13 - De que forma a inovação é incentivada?
- Q14 - Quais alterações são percebidas a nível de processo na área?
- Q15 - Existe algum impacto perceptível no tempo da execução dos processos internos e externos?

- Q 16 - Qual o papel da governança na transição para a Transformação Digital no Ministério?
- Q17 - Quem é o cliente da Transformação Digital?
- Q18 - De que forma a estrutura organizacional impacta na TD?
- Q19 - Há tecnologia nova sendo implementada? Qual?
- Q20 - Como as pessoas dentro do Ministério estão lidando com as mudanças propostas?
- Q21 - De que forma as decisões vêm sendo adotadas nesse contexto?
- Q22 - O Ministério conta com o apoio de algum externo para a implementação da TD?
- Q23 - De que forma as plataformas podem auxiliar na TD?
- Q24 - Existe algum indicador para mensurar o desenvolvimento da TD?

Além dessas questões, foram coletados alguns dados demográficos como sexo, idade, escolaridade, cargo, unidade organizacional, quantidade de pessoas no departamento, tempo de experiência no órgão, tempo de experiência com TD e se teve alguma capacitação no que tange o tema Transformação Digital.

### **3.5 Procedimentos de Coleta dos Dados**

#### **3.5.1 Revisão da Literatura**

Iniciou-se essa pesquisa com a revisão da literatura, para o levantamento dessas informações optou-se pelo uso do Software Publish or Perish, que tem como base o Google Scholar. O termo utilizado para busca foi “Digital Transformation”, e depois “Digital Transformation” junto a “public sector”. Assim foi possível identificar de que forma o tema Transformação Digital vem sendo abordado pelos pesquisadores no mundo. Foram analisados alguns livro e relatórios também, para viabilizar o melhor entendimento do tema.

Além disso, foi realizado um levantamento sobre os documentos que auxiliam a administração pública na implementação da Transformação Digital, documentos do órgão público analisado, decretos e marcos legais.

#### **3.5.2 Pesquisa com *millennials***

A fim de verificar se os aspectos da percepção dos *millennials* estão sendo considerados nas organizações públicas. Aplicou-se um questionário na Campus Party e outro para complementação de dados na Universidade de Brasília. A pesquisa realizada na Campus Party, no Estádio Nacional de Brasília, entre os dias 30 de maio e 2 de junho de 2018, foi aplicada presencialmente com pessoas escolhidas de forma aleatória, que estavam nos *stands* desse evento. Além disso, para trazer um número mais significativo de respostas, o questionário foi enviado para um grupo de estudantes da Universidade de Brasília, UnB, em maio de 2019.

Os *millennials* compreendem os nascidos entre 1982 e aproximadamente os 20 anos seguintes. Na pesquisa realizada para coleta de percepção dos *millennials* houve a participação de 42 respondentes. Do total de participantes 19 eram mulheres e 23 homens. Na amostra selecionada para esta pesquisa os respondentes tinham como formação acadêmica: 7 superior completo e 35 superior incompleto.

### 3.6.3 Estudo de Caso

Para o estudo de caso, as entrevistas foram realizadas individualmente e presencialmente, foram gravadas com a autorização dos entrevistados para transcrição e reprodução dos dados relevantes para esta pesquisa.

## 3.6 Análise de Dados

### 3.6.1 Revisão da Literatura

Os artigos passaram por uma triagem para verificar a relevância dos mesmos na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), filtrando-os assim, entre avaliados ou não por pares. Como a amostra seria muito reduzida nesta análise optou-se por considerá-los nos resultados gerais, no entanto, para o desenvolvimento do conteúdo apenas os periódicos de alta relevância foram explorados.

Para a análise desse conteúdo optou-se pela criação de uma planilha em que foram separadas as informações de análise metológica: quais abordagens de pesquisa estão sendo utilizadas, fontes de informação e técnicas de análise de dados. E análise de conteúdo: problemas e justificativas de pesquisa, objetivos, conceitos, vantagens e desvantagens sobre o

tema.

### 3.6.2 Pesquisa com *millennials*

Para a análise dos dados coletados optou-se pelo uso da análise categorial temática de Bardin (2011). Segundo o autor esse é o método de categorias, agrupamento pela frequência de presença por meio da racionalização.

Os resultados da pesquisa foram enviados para dois pesquisadores, para que fizessem a categorização, de forma independente, dos dados, a fim de aumentar a imparcialidade nas análises geradas. Depois, houve o julgamento das análises por outro pesquisador. Para Figaro (2014) esse método é chamado de triangulação de investigadores. Após esse procedimento, cada um enviou suas análises para que fosse formada as conclusões da categorização, evitando assim o enviesamento da pesquisa. Esta pesquisa serviu de insumo para o entendimento de como a população vem percebendo a Transformação Digital, trazendo um viés menos acadêmico do que aqueles que vêm estudando sobre o tema.

### 3.7.3 Estudo de Caso

Para o estudo de caso optou –se por realizar a i) análise do conteúdo das entrevistas ii) análise comparativa entre as respostas e iii) comparação dos dados. Esse tipo de análise foi utilizado de maneira similar na tese do autor Arnas, 2017 para a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAUSP), que também realizou o estudo de caso único.

Com base nas transcrições das entrevistas, que tiveram em média 50 minutos de duração, houve a análise de conteúdo e categorização das perguntas, selecionando as partes mais relevantes para esta pesquisa. Depois foi possível comparar os dados levantados nas diferentes áreas da organização.

Foram analisados também os documentos do governo sobre Transformação Digital, documentos internos da organização e a comparação das entrevistas.

## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

### 4.1 Pesquisa com *Millennials*

Dentre os respondentes foi possível notar que na Campus Party mais pessoas sabiam o conceito de TD, comparado aos alunos da Universidade de Brasília. Entre as mulheres, apenas uma sabia o que era Transformação Digital.

Com base nas respostas quanto a definição de TD, e a partir da triangulação dos pesquisadores chegou-se a seis categorias, que foram escolhidas por meio da categorização temática. Essas informações foram dispostas no Quadro 3.

Categoria	Descrição	QTDE. de relatos	Achados na literatura
Mudança	“A <b>mudança</b> de processos físicos <b>para as nuvens e a internet no geral</b> , como também, o desenvolvimento de inteligência artificial.” Respondente nº 25.	4	Tolboom (2016)
Transformações	“Acredito que sejam as transformações que ocorrem no meio tecnológico.” Respondente nº 5.	1	Lucas Jr <i>et al.</i> , (2013)
Área digital	“Mudança para área digital” Respondente nº 7.	1	Tolboom (2016)
Alteração em algum aspecto da vida	“Alteração em algum aspecto da vida por uso da tecnologia”. Respondente nº 8. “a fim de aprimorar a eficiência, eficácia e produtividade nelas.” Respondente nº 29.	1	Stolterman <i>et al.</i> , 2004; Zarzalejos (2016); Lucas Jr <i>et al.</i> , (2013)
Uso de tecnologia	“É uma mudança que vem ocorrendo para aumentar o uso de tecnologia na vida das pessoas” Respondente nº 12;	3	Lucas Jr <i>et al.</i> , (2013)
Tecnologia digital	“Facilitar a vida do ser humano com uso de tecnologia digital” Respondente nº 10.	1	McDonald e Rowsell, 2012

Quadro 3: Categorização de palavras que remetem à Transformação Digital.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Nota-se que de forma geral os respondentes entendem a Transformação Digital como um fenômeno habilitado pela tecnologia e com influência em situações cotidianas, podendo trazer melhorias e facilidades. Essa definição geral, corrobora principalmente com as definições de Stolterman *et al.*, (2004); Tolboom (2016) e Westerman *et al.* (2011).

Para os *millennials*, os consumidores (usuários), são fundamentais para a TD, tendo



em vista que estão cada vez mais exigentes e as organizações buscam cada vez mais suprir suas necessidades e até mesmo antecipá-las para garantir sua satisfação. No Quadro 4 é possível observar as categorias criadas com base nas respostas.

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>	<b>QTDE. de relatos</b>	<b>Achados na literatura</b>
Acompanha mudança	“Tudo se transformou em digital, <b>o consumidor acompanha essa mudança.</b> ” Respondente nº 2.	1	Zarzalejos (2016)
Desenvolvimento de produtos e/ ou serviços	“O consumidor possui <b>muita opinião no mercado</b> , o que faz com que as empresas o tenham como peça importante no <b>desenvolvimento de novos produtos ou serviços.</b> ” Respondente nº 5.	1	Westerman <i>et al.</i> (2011); Lucas Jr <i>et al.</i> , (2013).
Perfil da demanda	“ <b>Resolver demandas</b> do consumidor, <b>melhorias</b> que ele nem sabia que existiam/podiam melhorar.” Respondente nº 8.	3	Lucas Jr <i>et al.</i> , (2013); RONCARATTI <i>et al.</i> , (2019).
Análise de necessidades	“O consumidor <b>necessita de mais facilidade.</b> ” Respondente nº 7.	2	ONU, (2018)
Aumento da qualidade	“[...] <b>o consumidor passa a exigir mais das empresas</b> ” Respondente nº 12.	1	Westerman <i>et al.</i> (2011)

Quadro 4: Influência do consumidor na Transformação Digital

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Entre os respondentes, a Transformação Digital se mostrou bastante benéfica para o consumidor. Os *millennials* acreditam que a TD facilita a vida do usuário, traz praticidade, maior interação. De acordo com Respondente nº 37 “a TD facilita a vida de um modo geral”. No Quadro 5, estão distribuídas as categorias elencadas para o benefícios da Transformação Digital para o consumidor.

<b>Categoria</b>	<b>Benefícios da Transformação Digital para o consumidor</b>	<b>QTDE. relatos</b>
Informações	Maior integração	1
	Auxílio com informações e uso de novas tecnologias	1
	Mais novidades	1
Produtividade	Maior praticidade	3
	Ganho de tempo	3
	Solucionar problemas	1
	Auxílio com informações e uso de novas tecnologias	1

	Maiores facilidades	3
Desigualdade social	Redução na desigualdade social	1
Qualidade de vida	Maiores facilidades	3
	Maior comodismo	1
	Tudo na mão	1
	Mais tempo	3
	Auxílio com informações e uso de novas tecnologias	1
	Mais praticidade	3

Quadro 5: Benefícios da TD para o consumidor

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

As categorias levantadas pelos respondentes coincidem com os estudos da OCDE (2014 e 2018), para aplicação da Transformação Digital no governo, mais especificamente com o governo digital.

No entanto, a TD também apresenta dificuldades no seu desenvolvimento e para os *millennials*, as dificuldades estão categorizadas em Custo alto da tecnologia, pouca acessibilidade, pouca pesquisa e legislação, como apresentado no Quadro 6.

<b>Categoria</b>	<b>Dificuldades no desenvolvimento de TD</b>	<b>Qtd relatos</b>
Custo alto da tecnologia	Custo alto da tecnologia	2
	Investimento	3
	Alocação de recursos	1
Pouco acessível	Não é acessível	2
	Público restrito	1
	Pessoas de idade	1
	Nível baixo de conhecimento	2
	Pouco conhecimento técnico	1
	Dificuldade na efetivação	1
Pouca pesquisa	Pouco desenvolvimento de pesquisa	1
Segurança	Incerteza quanto à segurança	1
Legislação	Falta de iniciativa governamental	1
	Pouco apoio da legislação	1

Quadro 6: Dificuldades no desenvolvimento da TD

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Quando questionados quanto a Transformação Digital para os serviços públicos, os *millennials* entendem que a TD pode ser útil tanto para o usuário como para o órgão, abordaram questões internas como externas a administração pública. As respostas foram categorizadas no Quadro 7.

<b>Categoria</b>	<b>Como a Transformação Digital pode agregar nos serviços públicos</b>	<b>Qtd relatos</b>
Análise de decisão	Auxiliar em tomadas de decisão	2
	Gerando indicadores de desempenho	1
Produtividade	Redução de trâmites administrativos	4
	Maior precisão	1
	Maior agilidade	4
	Mais facilidade	1
	Reduzir a estrutura interna dos órgãos	1
	Redução de custos	1
Sustentabilidade	Redução de papel	2
Qualidade de serviços	Agilidade em serviços para a população	1
	Desenvolvimento de apps para o atendimento ao público	1
	Melhor organização na prestação de serviços	1

Quadro 7: Como a TD pode agregar nos serviços públicos

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

As categorias identificadas a partir da pesquisa realizada com os *millennials* se relacionam às questões levantadas pela OCDE (2018). As categorias corroboram com a abordagem de administração que vem sendo pensada e orientada para o usuário. Além disso, o aumento da eficiência e da transparência da administração pública e redução da burocracia foram citados anteriormente pela Deloitte, 2018 e Roncaratti *et al.* (2019), que trouxeram a digitalização como uma forma de aumentar a agilidade e reduzir os custos.

## 4.2 Estudo de Caso

A SGD apoia os órgãos federais na transição para o governo digital. O orçamento é do Ministério da Economia (ME), portanto, não tem custo para o órgão que queira realizar a transformação, o contratos com fornecedores de automação, *chatbot* e outros são com o ME. Na Secretaria de Governo Digital-SGD os respondentes são de áreas diferentes que possuem processos que se relacionam, com a intenção de trazer perspectivas variadas.

O processo de transformação é iniciado com a área de Relacionamento e Portfólio que mapeia os órgãos por eixos, por exemplo, eixo energia, ANEEL, Ministério de Minas e Energia e busca entender o órgão antes do primeiro contato. Atua de forma similar a uma área comercial. Geralmente, a SGD age proativamente na busca pelos órgãos, mas essa não é a única maneira, os órgãos também buscam o apoio da SGD.

A área de Relacionamento atua bastante em contato com a área de Experiência do Usuário que no momento do primeiro contato com o órgão, auxilia com o levantamento de serviços que podem ser transformados. No primeiro momento, o nível estratégico é envolvido, tanto da SGD, como do órgão, para que o Plano Digital proposto siga de forma *top-down*, para enfrentar menos resistências nos outros níveis. Antes não havia essa sensibilização no nível estratégico e a Secretaria sofria com a falta de engajamento dos órgãos.

Se o Plano Digital proposto for aceito, designa-se um gestor de projetos para ser o ponto de contato com o órgão, esse profissional é da área de Relacionamento também. Depois de negociado e pactuado, a área de transformação de serviços entra no processo, quando envolve automação, após a automação, segue para a Coordenação Geral de Implantação (CGI). A CGI é responsável pela implantação do serviço que foi automatizado, ou seja, treinar as pessoas que vão fazer o atendimento desses serviços nos órgãos e criar os usuários deles nessa ferramenta, que é uma licença. Além disso, realizam o acompanhamento, e a sustentação desse serviço. Correção de problemas caso venham a existir, oferecer melhorias e evoluções.

Nas entrevistas realizadas foi possível observar que os respondentes entendem a Transformação Digital de formas diferentes, e ao mesmo tempo complementares. As transcrições foram passadas para o Quadro 8.

Transformação de Serviços	<p><b>“Hoje eu trabalho especificamente com transformação de serviços públicos. Transformação Digital na minha percepção ela é bem mais ampla. Não é só serviços né, eu estou transformando a forma hoje que o cidadão consome o serviço. Nossa estratégia é tirar a necessidade de o cidadão ir diretamente nos balcões dos Ministérios e poder consultar, consumir o serviço público por meio digital. Mas Transformação Digital vai além, vai na eficiência do governo, vai nos produtos, nos processos internos do governo, vai em cruzamento de base de dados, vai bem além do trabalho que hoje eu faço. Meu foco hoje é transformação do serviço público para melhorar a vida do cidadão. Então, é uma parte da TD.”</b></p>
Implementação	<p><b>“Vai muito do que o governo quer de desburocratização, fazer com que o cidadão economize tempo e o governo dinheiro. Aquele serviço do balcão, o cidadão teria que se deslocar e toda aquela burocracia, a gente transforma ele em um negócio digital como já é feito em vários ramos da iniciativa privada. Utilizar os meios digitais para poder desburocratizar alguns serviços.”</b></p>

<b>Relacionamento e Portfólio</b>	<p>“Vou falar com os “óculos do governo”, para nós, quando a gente fala de Transformação Digital dentro do governo é <b>simplificar a vida do cidadão, da sociedade. A gente transforma digitalmente para além das plataformas tecnológicas, a gente está querendo basicamente simplificar e melhorar a jornada daquelas pessoas, sociedade.</b> Pessoas físicas, jurídicas que consomem o serviço público. <b>Não é só implementar uma solução tecnológica, se ela não facilita não simplifica né, não melhora a experiência do usuário na jornada dele, não é efetiva.”</b></p>
---------------------------------------	---

Experiência do Usuário	<p>“Para mim é transformar a forma como o Estado se vê, eu acho que há uma baixa maturidade com relação a visão do Estado como prestador de serviços. [...] esse processo de TD traz uma pegada de entender quem é esse usuário que já é digital no Brasil, uma sociedade que já é digital, e aí coloca em cheque o Estado sobre as deficiências dele como não prestador de serviços, em primeiro lugar, uma máquina simplesmente burocrática de fazer coisas e fazer atividades meio. E coloca em cheque a função do Estado na sociedade digital e como o Estado se observando como provedor de serviços na sociedade digital, pode corresponder às exigências dos cidadãos sobre qualidade de prestação de serviços que ele já tem em outros fornecedores. [...] todo mundo está acostumado com a fluidez no canal digital que o Estado não consegue prover quando vai para o digital. Então transformar-se digitalmente para mim envolve um olhar para o papel do Estado como provedor de serviço que ele é esquecido no mundo analógico. Parece que o Estado não se vê como prestador de serviço. Eu acho que Transformação Digital é também não só pensando no usuário que a gente quer entender, e aí essa é a perspectiva do que eu quis dizer do provedor de serviço, mas também é pensar o Estado como máquina, quais são as atividades meio que o Estado precisa dominar no cenário digital. Eu acho que existe um espaço no universo digital para o Estado deixar de fazer certas coisas, então para mim, o Estado se transformar digital é não só pensar melhor sobre o usuário mas pensar melhor sobre aquilo que ele precisa dominar como competência para ser um bom provedor de serviço. Como o mundo privado, as grandes empresas já estão se transformando digitalmente, a gente já tem muito exemplo fora, de quão barato pode ser uma operação digital.[...] Tem muita gente digitalizando os serviços sem fazer a reflexão sobre o seu papel como provedor de serviços, então as vezes está digitalizando a burocracia. Está querendo fazer um app para o cara realizar uma transação puramente burocrática, administrativa, que o bom uso da tecnologia já evitaria o cidadão se envolver com aquela prestação, quantas vezes a gente vê no mundo digital, indo necessidades para o cidadão, que por uma mera integração de base de dados a gente poderia evitar. A tradução do mundo analógico para o mundo digital para o Estado, quando eu falo essas duas perspectivas, do Estado como provedor de serviços e o Estado como provedor de tecnologia, o que eu quero dizer é se no ambiente de transformação do serviço analógico para o serviço digital essas duas perguntas forem feitas: eu sou ou não sou provedor de serviço? E eu sou ou não sou provedor de solução tecnológica? Se as respostas corretas a essas perguntas forem dadas talvez aquele serviço que o Estado estava querendo transformar de analógico para digital não precise nem existir no mundo digital, você não precisa nem fazer a tradução. Porque se você estava pedindo para o cidadão uma quantidade de documentos para verificar a situação cadastral do cidadão ou algo desse tipo, pelo simples uso de tecnologias que já estão disponíveis, que o Estado não precisa virar provedor delas, ele pode ser só usuário delas. Você simplesmente elimina a necessidade do cidadão entregar documentos, entregar informações para qualquer conferência, isso poderia ser feito de forma automática simplesmente, então o serviço para de existir, o serviço passa a ser transparente com o cidadão. Para mim, Transformação Digital é o processo de reflexão estatal sobre a sua postura e papel como provedor de serviço, e a sua postura e papel como provedor de tecnologia. O Estado em grande medida tem a oportunidade de esquecer da tecnologia própria, criada por ele próprio, o mundo está repleto de soluções tecnológicas prontas e o Estado</p>
------------------------	--

	<p><b>poderia ser simplesmente consumidor</b>, então eu acho que até uma revisão sobre as empresas estatais de tecnologia vai ser muito sério, se a reflexão sobre Transformação Digital for séria também. A gente já está fazendo isso, parte das soluções tecnológicas que a gente está provendo são contratadas de fora, a gente não está construindo software, <b>acho que acaba essa história do Estado ficar construindo software</b>. Ele passa a ser um mero usuário, só que ele é um usuário gigantesco. Isso para mim é uma reflexão séria sobre Transformação Digital”.</p>
--	--

Quadro 8 – Conceitos de Transformação Digital

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Apesar das respostas não serem exatamente as mesmas, nota-se que todos os entrevistados deram foco à **simplicificação dos serviços** por meio de **tecnologia** pensando no usuário final, o **cidadão** (OCDE, 2015 e 2018). As respostas obtidas vão de encontro também com a definição de Transformação Digital dos autores Westerman *et al.* (2011, p 5).

Entre os fatores que motivaram a Transformação Digital no órgão os entrevistados trouxeram questões como: normativos, decreto da plataforma da cidadania digital, desburocratização, facilidade no consumo e monitoramento dos serviços públicos, simplificação, economicidade e melhorias na qualidade dos serviços ofertados. Na resposta do entrevistado da área de Experiência do Usuário é possível notar mais alguns motivadores, para ele os decretos e normativos não são motivadores da Transformação Digital, e sim uma consequência da mobilização sobre o tema.

Entrevistado 4: “a gente tem alguns estudos que indicam, aí as experiências internacionais nos ajudaram muito, **governo digital é mais barato para o Estado, o governo digital é mais barato para o cidadão porque ele evita translado**, Transformação Digital é um tema ganha ganha, todo mundo ganha”. [...] uma pancada de gente que estaria na fila saiu da fila porque está usando tecnologia. Então quem pode usar tecnologia vai usar e vai sair do canal analógico, então quem puder ou só quiser deliberadamente usar o canal físico vai ter menos constrangimento de usar o canal físico porque uma pancada de gente saiu da fila. [...] **a Transformação Digital**, na minha opinião **conseguiu trazer para o tema desburocratização**, melhoria do Estado, eficiência do Estado, uma **concretude** que os anos anteriores de discussão sobre desburocratização, simplificação não trouxeram, até o advento do uso de tecnologia para Transformação Digital de organizações, inclusive públicas, a gente discutia desburocratização aqui em um viés muito teórico. [...] que a tecnologia traz, é “meu amigo, eu não quero nem saber o que você tá falando aí abstratamente, teoricamente, está aqui uma ferramenta pronta **para você começar hoje a simplificar o seu serviço**. [...]o que foi motivador foi todo esse ambiente que eu te falei que **diante disso, a gente precisou “vamos escrever um decreto para começar a**

**normatizar essa atividade”,** então esse processo começou a ser normatizado, então na minha opinião **o decreto não está na origem, o decreto é uma consequência de uma mobilização sobre o tema governo digital.”.**

Quando perguntados sobre os Fatores Críticos de Sucesso para implementação da Transformação Digital na Administração Pública, as respostas coincidiram. Os entrevistados acreditam que o engajamento de todos os envolvidos é fundamental, além do patrocínio da alta liderança e a cultura de melhorar a vida do cidadão.

Neste estudo de caso foi possível identificar algumas referências utilizadas pela Administração Pública para a Transformação Digital. Para os participantes da pesquisa as experiências internacionais servem como referência, países como Uruguai, Estônia, Portugal, Dinamarca, Reino Unido, Canadá, México e Chile foram citados. De acordo com um respondente, a Dinamarca não é só uma grande referência como também é uma grande parceira da Secretaria.

“Dinamarca não é só uma grande referência mas também um grande parceiro. A gente tem uma cooperação muito estável, muito séria com a Dinamarca que é a primeira no ranking do governo digital da ONU. A gente está pertíssimo deles conhecendo o passo a passo que eles fizeram.”

Os países citados aparecem bem posicionados no ranking de governo digital da ONU. No Estudo sobre Governo Eletrônico da Organização das Nações Unidas o objetivo é a colaboração entre os países no desenvolvimento do governo eletrônico (ONU, 2018). O que foi confirmado nas entrevistas, uma vez que discorreram sobre a importância desses estudos e da cooperação e aprendizado com outros países.

Além disso, citaram como referência os documentos produzidos pela OCDE, ONU, Banco Mundial e Banco Interamericano Desenvolvimento (BID), além dos documentos brasileiros sobre o tema como a Estratégia de Governança Digital (EGD) e a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-digital).

Para os entrevistados as maiores dificuldades quanto a Transformação Digital são: patrocínio, recursos financeiros e político, capacitação, comprometimento e engajamento das equipes nos órgãos. Para a área de Transformação de Serviços há ainda um aspecto que foi destacado quanto ao entendimento do processo dentro do órgão que busca a solução da SGD.



“Entrevistado 1: [...] saber de fato (o processo) como a gente não faz mapeamento de processo, não é todo mundo que tem o processo desenhado ou pelo menos na cabeça. “Ah, você só entra com o processo mapeado?” Não. As vezes tem uma pessoa que sabe todo o processo, o processo está todo na cabeça dela, nesse momento até a gente entra. Mas isso não é a maior parte dos fatos. Então a gente ter o mapeamento do processo iria ajudar. Mas a gente entende que hoje é uma fase que é prévia da nossa, a gente não vai entrar nesse nicho de mapeamento. Então, o governo entender seus processos. Melhorar sua eficiência. ”

Entrevistado 4: “[...]capacitação, a gente não tem as skills, as habilidades necessárias que o governo digital precisa, prontas no governo federal. Em alguns casos até tem, mas em outros a gente tem que construir. ”

Além disso, uma das dificuldades que a SGD tinha relacionada ao engajamento das equipes nos órgãos, estava no fato de a área de Relacionamento ter o primeiro contato com o órgão federal em níveis táticos ou mesmo operacionais. Do início do ano para cá, a abordagem passou a ser outra. No primeiro momento são envolvidas pessoas da alta liderança da Secretaria de Governo Digital e também do órgão federal que vai ter seus serviços transformados. Essa mudança vem trazendo bons resultados.

Entrevistado 3: “Acho que para a gente é mais o **comprometimento das equipes mesmo, do engajamento das equipes nos órgãos**. Isso para a gente foi um grande gargalo nos últimos anos, **um processo que era para demorar pouco tempo, demorar 5, 6, 9 meses para a transformação de um serviço**. A gente manter esse ritmo é ruim porque não alcança né, não escala. Acho que um dos grandes gargalos é isso, baixo comprometimento, descontinuidade de interesses. Por isso que a gente mudou a estratégia, sensibilizar o alto nível, designar uma pessoa, falar que daqui a um mês vamos pactuar esse plano, com metas, indicadores e monitorar. Isso tem dado resultado. ”

Para solucionar as dificuldades encontradas as equipes da Secretaria colaboram uma área com a outra internamente. E quanto aos recursos políticos a SGD está bem próxima da Casa Civil e da Presidência da República.

Entrevistado 4: “Articulação política a gente tem interagido muito com a Presidência da República, Casa Civil, que entendem muito nosso projeto e por entenderem muito, veem muito valor no nosso projeto, tem nos apoiado muito. Do ponto de vista de coordenação com os órgãos, a gente usa muito o apoio também da Casa Civil e da Presidência, mas a gente usa muito os nossos fóruns técnicos para mobilizar os órgãos

então assim, a Secretaria de Governo Digital é a Secretaria de Coordenação da Carreira de Analista de Tecnologia da Informação, a SGD é a área central do Sistema de TI do governo, então ela tem meios para mobilizar as áreas de TI do governo, e os profissionais de TI. A gente usa muito isso para poder falar sobre Transformação Digital.”

O fórum técnico citado pelo entrevistado é o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp), que é o sistema de TI do governo Federal, envolve as áreas de TI e os profissionais de TI. Existem reuniões técnicas regulares com eles para tratar de vários temas de TI, entre os temas, é conversado sobre o governo digital também. A SGD usufrui dessa mobilização para a sensibilização sobre o tema.

Quanto ao que ainda precisa ser feito para a implementação da TD, na visão dos respondentes a Secretaria está no caminho certo, apesar de ainda estarem no início e reconhecerem isso, acreditam que aos poucos estão aperfeiçoando o processo e os resultados estão aparecendo, as expectativas são positivas quanto às melhorias que acreditam estar por vir.

Entrevistado 3: [...] “eu acho que a gente já fez muito, mas eu acho que ainda, como a gente está em contato com toda a esplanada, a gente sente que **há níveis de maturidade dentro das unidades, ou seja, enxergar aquilo como algo que vai transformar ou que vai melhorar a oferta de serviços públicos**. Acho que um dos fatores é talvez um pouco de braço interno, que a gente tem tentado superar, mas mais do que isso é uma sensibilização do gestor público, [...] que as vezes dependendo de aonde você vai, eles estão preocupados com outras coisas, a rotina do dia-a-dia impede que os gestores pensem de forma...é mais uma mudança cultural mesmo. Transformação de cultura do corpo técnico dos órgãos.”

Até o momento os ganhos percebidos com essa transformação coincidiram em: economia para o órgão e para o cidadão, avaliação positiva por parte do cidadão sobre os serviços prestados e simplificação dos serviços. É importante ressaltar que nem todos os serviços transformados já foram mensurados.

Entrevistado 1: “Todos os serviços públicos da gente, no final quando a pessoa consome que ela recebe o resultado ela faz uma avaliação. E **hoje a média é 4.3 de 5, nos serviços que são avaliados**. Não tem um número mais atual, a gente tem no portal essa média de avaliação de 61%, só que essa média aqui é a média referente à descrição do serviço. Quando eu clico no serviço, quando eu clico, aqui ele está dizendo, o que é, quais são os passos, o que pode, as etapas. Aí tem uma avaliação que a gente chama de pré-serviço que é essa daqui. Se a informação foi útil, se ela

está clara. Que é aquela média de 61% que está no portal. E tem a avaliação para quem consome o serviço no final. Onde dá estrelinha, que é essa média de 4.3. Duas avaliações o pré, que são as informações. E aqui cabe destacar que é responsabilidade do próprio órgão, não é nossa responsabilidade. E o pós, quando a pessoa consome.”

Na Figura 4 é possível observar como os serviços são avaliados.



Figura 4: Avaliação da informação e avaliação do(s) serviço(s) prestado(s).

Fonte: BRASIL; Painel de monitoramento de serviços federais. Disponível em: < <http://painelservicos.servicos.gov.br/> >

O login único, por exemplo, foi citado por todos os respondentes, antes cada órgão tinha um login no site, ou seja, o cidadão ou empresa que fosse utilizar o serviço teria que criar um login e senha diferente para cada caso. Com o login único é possível acessar todas as solicitações em um mesmo local, sem ter que realizar vários cadastros, e acompanhar em diferentes lugares. É possível o acesso a partir da Plataforma da Cidadania Digital, o portal de serviços, ([https://sso.acesso.gov.br/login?client\\_id=acesso.gov.br](https://sso.acesso.gov.br/login?client_id=acesso.gov.br)). Antes existiam duas bases de dados uma do SERPRO e outra da DATAPREV, hoje essas bases conversam. Isso além de proporcionar segurança para quem consome o serviço, oferece segurança para quem presta o serviço, pois os dados do cidadão ou empresa que solicitam o serviço já foram validados.

Entrevistado 4: “[...] **Beneficia muito do ponto de vista econômico do processo**, invés de de novo cada um criar sua ferramenta de login, ao invés de usar o login único, **isso é anti econômico**. Então se a gente oferece como plataforma um login único para cada órgão se conectar a essa plataforma, isso é um benefício gigantesco.”

[...] A gente entende que a gente está **economizando recursos**, como **cada órgão para de pensar nas suas próprias soluções tecnológicas e adotam a nossa**, isso é

claramente redução de recursos. Ele pega esse dinheiro que ele ia usar para contratar uma ferramenta de automação e usa a nossa. Pega esse dinheiro e vai usar em outra coisa. E para o cidadão, **você digitalizou um serviço** de passaporte, alistamento militar, certificado internacional de vacinação, **você tira a necessidade do cidadão ficar percorrendo a cidade de ônibus, de carro, a pé, de bicicleta para ir no balcão físico**. Isso é obvio esse benefício, e a gente calcula esse benefício, quanto deixou de custar para o cidadão e para o órgão, aquele serviço público depois que a gente transformou.”

O fato de a Secretaria ser exclusiva para o tema Transformação Digital, mais especificamente governo digital, foi visto como de suma importância pelos participantes. Para os entrevistados esse é um tema estratégico e a estrutura organizacional impacta positivamente no desenvolvimento do mesmo. Além disso, a autonomia nos níveis táticos e operacional foram citados como muito importantes.

Com relação à cultura organizacional da Secretaria, as respostas também foram bastante positivas. Todos acreditam que a cultura interna da Secretaria favorece a Transformação Digital, não do Ministério como um todo, por ele ser muito grande, até por conta da fusão com outros Ministérios. Embora um dos respondentes tenha afirmado que o Ministério da Economia tem aberto portas com lideranças mais altas que o próprio Secretário Especial, participação até mesmo do Ministro, como pode ser observado na fala do Entrevistado 4.

Entrevistado 4: “Favorece demais. A SGD é muito diferente de outros lugares, eu acho que **a gente está construindo um espírito mais ágil**, com mais senso de urgência, com mais profissionalismo, **com mais gestão de projetos**. Eu vejo tantas outras áreas de governo mais lentas, com menos clareza dos objetivos e menos organização dos projetos em torno desses objetivos que é o contrário do que eu vejo aqui. Claro que tem um quê de caos né, quando você está muito acelerado tem um pouco de caos, mas a gente tem clareza do que a gente quer, a gente está fazendo boa gestão do projeto e a gente está vendendo muito bem, a comunicação está sendo muito boa. Então, eu acho que **esse ambiente é muito diferente em termos de cultura organizacional e de ambiente**, a gente está construindo algo muito diferente.”

No quesito inovação, cada respondente entendeu de uma forma diferente. A entrevistada 1, acredita que ainda tem muito para ser feito. O entrevistado 2 foi para uma linha de parcerias, para ele o ato de procurar outros fornecedores está relacionado a inovação. Além disso outras questões foram levantadas, relacionadas ao próprio ambiente da Secretaria pelos entrevistados 3 e 4.

Entrevistado 4: “**A gente se incentiva** seja porque **a gente dá apoio a uma rede de inovação** que parte da atividade do departamento é mobilizar a rede de inovação no governo federal, chama-se INOVA GOV, é uma rede bastante importante, tem se falado cada vez mais sobre inovação, compartilhar experiências, compartilhar metodologias, compartilhar conceitos. **A gente apoia também criando um ambiente para as pessoas ficarem mais a vontade para errar, para pensar diferente, para questionar, esse aqui é um momento muito propício para isso. A gente também tem uma governança muito conectada, que permite essas coisas, que desafia a gente a fazer diferente.**”

Quanto ao papel da governança os discursos foram alinhados, todos os participantes do estudo entendem que a governança é de extrema importância, com destaque para o planejamento, engajamento, diretrizes, monitoramento dos resultados, projetos, indicadores, e liderança com relação ao tema.

Entrevistado 3: “Temos **ponto de controle semanais com o Secretário Especial**, todo esse processo de pactuação dos planos que eu falei. Toda semana se houver algum gargalo que precisa de intervenção do alto nível, na hora, nesse ponto de controle, ele “com quem eu tenho que falar?” “qual a resposta?” Existe um ponto de controle da Secretaria de Governo Digital com o Secretário Especial, semanal.

Ao serem questionados sobre quem é o cliente da Transformação Digital para a Secretaria de Governo Digital, todos citaram o usuário final dos serviços públicos, mas reconheceram que na verdade a SGD tem como cliente os órgãos federais que vão prestar esses serviços para os cidadãos.

Para os servidores da SGD, as recomendações para um órgão que busca começar a implementar a Transformação Digital são: ter patrocínio da alta liderança, iniciar o quanto antes, ter os processos mapeados (ou pelo menos, bem definidos), facilita e acelera as transformações. Além disso, é interessante a observação de mais duas respostas.

Entrevistado 1: “[...] não depender tanto da área de TI interna do órgão. Hoje se não tiver integração com outros sistemas a gente nem envolve a TI do órgão. E aí se tiver tem que envolver, porque tem que fazer as APIs, os webservices. Aí o órgão que desenvolve. [...] quando tem correlação com outros sistemas, aí é um ano. A gente tem casos aqui de um ano. Um ano só aqui, para conseguir automatizar.”

Entrevistado 3: “Acho que é engajamento, primordialmente o engajamento para que as ações não se percam na rotina diária do próprio órgão né. **O que a gente percebe muito é essa falta de estabelecimento de metas, indicadores, como monitorar e que o gestor público entenda que aquela iniciativa de Transformação Digital ela primordialmente não é para facilitar a vida dele como gestor público.** “Ah, vai ficar mais fácil para mim”. É basicamente para simplificar a vida da sociedade, como o cidadão vai conseguir consumir o serviço público de forma mais fácil. Se isso eventualmente implique em maior encargo para o gestor, “ah, vou ter que olhar dois sistemas...” a gente já atingiu a meta, ou seja, simplificou para o cidadão mas piorou um pouquinho para nós como gestores, muitas vezes os gestores estão pensando em resolver o seu próprio problema e nem sempre preocupados em simplificar para o outro lado. Porque o gestor tem um problema na sua mesa né, “quero resolver isso aqui”, não está pensando no seu usuário. ”

A visão do entrevistado 3, ao abordar a falta de indicadores e meios de monitoramento corrobora com Fitzgerald *et al.* (2014), sobre a dificuldade encontrada pelas organizações nesse quesito.

Na SGD os entrevistados disseram que já existem alguns indicadores, como o de avaliação de serviços, indicadores financeiros de custos para a administração pública e para o cidadão e indicadores de redução no tempo de execução dos serviços para o solicitante, foram mencionados. Na Figura 5, é possível observar a economia que o órgão já mensurou.

## Economia.



Figura 5: Economia para o governo e economia para a sociedade.

Fonte: Documentos internos da Secretaria de Governo Digital, disponibilizado por uma respondente.

Quando questionados se estão pensando em adquirir tecnologia nova, as respostas variaram. Para a entrevistada 1, apenas *Software as a Service* (SaaS). Para os entrevistados 2 e 3, a resposta ficou parecida, existem novas ferramentas, mas novas tecnologias não. O quarto respondente, no entanto, comentou sobre ferramenta de *chatbot*, nuvem de governo e *blockchain*.

Na pesquisa foi possível entender também quem apoia a Secretaria com o tema Transformação Digital. Existe um Termo de Execução Descentralizada (TED), um acordo com a UnB voltado para apoio da SGD, a professora Rejane Figueiredo da Faculdade de Engenharia UnB Gama é o ponto de contato com a Secretaria. Foram citados também os fornecedores privados, por exemplo, a empresa LECOM que é o atual contrato fornecedor de SaaS, automação. A Embaixada da Dinamarca também apoia, órgãos como a Casa Civil e de vez em quando outras consultorias apoiam em questões pontuais.

Entrevistado 4: “Embaixada da Dinamarca, BID, UnB, a gente tem um TED termo de execução descentralizada que é um acordo com a UnB, que a gente passa recursos para eles nos ajudarem com algumas pesquisas, algumas atividades inclusive mais operacionais. Fornecedores privados. Os próprios órgãos, Casa Civil. Vez ou outras consultorias nos apoiam em questões pontuais. **São muitos, precisa ter na verdade, a gente está falando de uma escala gigantesca. A gente não consegue fazer isso, nessa escala deste tamanho, querendo prover as nossas próprias soluções.** Então esse novo papel de provedor de tecnologia tem que se muito mais de articulador de tecnologias do que de provedor de tecnologias, **a gente não tem tempo para ficar construindo soluções tecnológicas, a gente tem que pegar prontas e aplicar no nosso ambiente.** Permitir que outros usem no nosso ambiente com outros fornecedores.

### 4.3 Comparação dos dados do Estudo de Caso com a Pesquisa com os *millennials*

Ao comparar as respostas coletadas com a Pesquisa com os *millennials* junto ao Estudo de Caso, nota-se que quanto ao entendimento do conceito Transformação Digital, assim como na literatura, não há um consenso. No entanto, nos dois cenários considerando a administração pública e os *millennials*, o entendimento de forma geral é que há uma mudança acontecendo em que a tecnologia tem grande influência nisso. Por parte dos *millennials*, percebe-se maior foco na tecnologia.

Com relação aos benefícios percebidos, a percepção da Administração Pública e dos *millennials* quanto à TD, são bem parecidas. Conforto, facilidade, praticidade, qualidade de vida (DELOITTE, 2018), integração, agilidade e autonomia também foram citados. Os *millennials* entendem ainda que a Transformação Digital pode auxiliar em tomadas de decisão (PORTARIA CONJUNTA Nº 6; 2019), economia de papel, diminuir a burocracia e morosidade, desinchar os órgãos, padronização dos processos e transparência (DELOITTE, 2018 e OCDE, 2015). Incluído a esses benefícios, com o Estudo de Caso foi identificada a questão da economicidade, tanto para o governo quanto para o cidadão.

Quanto às dificuldades percebidas no desenvolvimento de Transformação Digital, os *millennials* entendem que há falta de apoio do governo e incentivo nessa área. Os pontos em comum com a Administração Pública foram: falta de recursos, conhecimento técnico (capacitação) e questões culturais.

Além dessas, na percepção dos *millennials*, uma possível dificuldade envolvida no desenvolvimento do tema foi a questão da acessibilidade, uma vez que, nem todos teriam condições para utilizarem serviços tecnológicos, foi citado por um *millennial* o caso de pessoas de idade como exemplo. Na Administração Pública, um dos respondentes abordou essa visão também, mas acredita que todos ganham com a Transformação Digital.

Entrevistado 4: “até quem não usa tecnologia, se a sua avó, por exemplo, não quiser ou conseguir usar o aplicativo, o website ou alguma coisa assim até ela ganhará com o processo de Transformação Digital. Ela que vai usar o balcão físico de repente porque não tem fluência digital, ela vai certamente **enfrentar menos fila porque uma pancada de gente que estaria na fila saiu da fila porque está usando tecnologia**. Então quem pode usar tecnologia vai usar e vai sair do canal analógico, então quem puder ou só quiser usar o canal físico vai ter menos constrangimento de usar o canal físico porque uma pancada de gente saiu da fila.”



## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Essa pesquisa teve como objetivo **analisar o processo de implementação da TD na Administração Pública Federal, especificamente na organização responsável pela sua disseminação, verificando a forma pelas quais os serviços são providos para trazer benefícios à sociedade, em comparação às tendências identificadas pela geração *millennials***. Para isso, realizou-se uma revisão da literatura sobre Transformação Digital, análise de documentos do governo e documentos internacionais sobre o tema, decretos, regulamentos e dados coletados por meio da Pesquisa com *millennials* e também com o Estudo de Caso, que foram considerados para o desenvolvimento desta pesquisa. Esta pesquisa é importante por contribuir com a academia e também com a administração pública, trazendo *insights* para os órgãos que buscam começar a Transformação Digital e para aqueles que já iniciaram esse processo.

Na revisão da literatura, notou-se que ainda há pouco conteúdo desenvolvido sobre o tema por ser um assunto contemporâneo e em expansão. Esta pesquisa havia sido planejada para utilizar apenas artigos de alta relevância como os avaliados por pares do portal da CAPES, porém, não há muitos artigos que se encaixam nesse requisito. Foi necessário considerar estudos desenvolvidos por consultorias, revistas, documentos do governo, da OCDE, ONU, algumas teses e livros para o melhor entendimento do tema.

Com o estudo de caso e a análise dos conteúdos produzidos sobre Transformação Digital, conclui-se que apesar de o termo governo digital ser atual no país, a administração pública vem buscando melhorias. Existem muitas iniciativas que impulsionam a Transformação Digital na administração pública, os decretos, os laboratórios de inovação, os documentos elaborados para nortear essa transição e a Secretaria de Governo Digital são exemplos disso. No entanto, o Brasil está atrasado comparado a outros países como a Dinamarca que iniciou o processo de digitalização em 2001, e hoje aparece como a primeira no ranking da ONU de países com governos eletrônicos mais desenvolvidos (EXAME, 2019).

Além disso, entende-se que o que vem sendo proposto pela Secretaria de Governo Digital ainda não está voltado totalmente para o usuário final, que é uma proposta da Transformação Digital e também do governo digital. A SGD tem como cliente os órgãos federais, que por sua vez repassarão os serviços ao usuário. Com isso, nota-se que há uma necessidade de maior sensibilização na administração pública para a plena

implementação dessa transição, uma vez que entre as recomendações da OCDE, a interação com o cidadão no governo digital se mostrou em destaque.

Com a Pesquisa Qualitativa que teve como intuito analisar a percepção dos *millennials* sobre Transformação Digital, foi possível observar que ainda são poucas pessoas que tiveram contato com o tema e consideram entender do que se trata. Além de terem pouco conhecimento das iniciativas do governo para a realização da transformação.

Quando as pessoas pensam em Transformação Digital, principalmente os *millennials* que foram foco dessa pesquisa, a tecnologia costuma sobressair. Com o estudo de caso e a revisão da literatura foi possível notar que a integração entre as tecnologias, as pessoas, os órgãos e também as parcerias (fornecedores, países mais desenvolvidos e universidades) é que são fundamentais para que essa transição ocorra de forma eficiente. Além do desenvolvimento de competências digitais e de uma cultura que promova o entendimento de que as mudanças são necessárias na administração pública.

Com esta pesquisa, os objetivos específicos elencados foram alcançados. Apesar disso, entre as limitações desse estudo está o fato de que o órgão escolhido para análise está à frente da Transformação Digital e pode trazer expectativas maiores com relação ao tema. Apesar da Secretaria de Governo Digital ter contato com os órgãos federais e ter trazido algumas perspectivas de como a TD vem sendo recebida pela administração pública, como o fato de alguns órgãos federais apresentarem resistências por não considerarem esta uma ação prioritária, os resultados apresentados não se aplicam necessariamente a toda a administração pública. Recomenda-se novos estudos que analisem a perspectiva de outros órgãos federais quanto ao tema governo digital, e também órgãos da esfera municipal que não tiveram ênfase nesta pesquisa.

## REFERÊNCIA

- ARNAS, E.. **Gestão da inovação em medicina diagnóstica: um estudo de caso**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- AZEVEDO, M. **Transformação Digital na indústria: indústria 4.0 e a rede de água inteligente no Brasil**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- BARDIN, L (2011). **Análise de conteúdo** (70a ed.). São Paulo: Edições 70, 229p.
- BENJAMIN, K.; POTTS, H. WW. **Digital transformation in government: Lessons for digital health?** 2018
- BESSON, P.; ROWE, F.. Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, n. 2, p. 103-124, 2012.
- BHARADWAJ, A., EL SAWY, O. A., PAVLOU, P. A., & VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS quarterly**, p. 471-482, 2013.
- BRASIL. DECRETO Nº 8.638, DE 15 DE JANEIRO DE 2016 Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2016/decreto-8638-15-janeiro-2016-782270-norma-pe.html>> Acesso em 14/06/2019.
- BRASIL. **Estratégia Brasileira de Transformação Digital**. Brasília, 2018. Disponível em <<http://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/estrategiadigital.pdf>> Acesso em 10/06/2019.
- BRASIL. **Estratégia de Governança Digital (EGD) 2016-2019**, maio 2018. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/EGD/arquivos/revisao-da-estrategia-de-governanca-digital-2015-2019.pdf>> Acesso em 14/06/2019.
- BRASIL. Decreto nº 9.679 de 02/01/2019. Disponível: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9679.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9679.htm)>
- BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL SECRETARIA DE GOVERNO DIGITAL e ENAP. Portaria Conjunta nº 6, de 14 de março de 2019. Institui o Programa de Desenvolvimento de Capacidades para Transformação Digital no Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF

26/03/2019 nº 58, Seção 1, pág. 14.

BROWN, K.; OSBORNE, S.P. **Managing change and innovation in public service organizations**. Routledge, 2012.

CAVALCANTE, P.; MENDONÇA, L.; BRANDALISE, I. Políticas Públicas e Design Thinking: Interações para Enfrentar Desafios Contemporâneos. CAVALCANTE, P. Inovação e políticas: superando o mito da ideia. IPEA, 2019. Disponível em: <  
[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190530\\_livro\\_inovacao\\_e\\_politicas\\_publicas.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190530_livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf)>

CEPIK, Marco Aurelio Chaves; CANABARRO, Diego Rafael. Governança de TI: transformando a administração pública no Brasil. 2010.

COELHO, Espartaco Madureira. Governo eletrônico e seus impactos na estrutura e na força de trabalho das organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, v.52, n. 2, abr-jun, 2001.

CUESTA, Carmen *et al.* The digital transformation of the banking industry. **BBVA Research** (available at [https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/08/EN\\_Observatorio\\_Banca\\_Digital\\_vf3.pdf](https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/08/EN_Observatorio_Banca_Digital_vf3.pdf)), 2015.

GOMBER, Peter; PARKER, Chris. On the fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n. 1, p. 220-265, 2018.

DELOITTE. Insights sobre Transformação Digital e Oportunidades para TICs no Brasil Relatório e Recomendações. Outubro 2018 | Edição nº 2. Disponível em: <  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/technology-media-telecommunications/ICT-insights-report-port.pdf>>

FIGARO, R. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Fronteiras-estudos midiáticos**, v. 16, n. 2, p. 124-131, 2014.

FITZGERALD, M., KRUSCHWITZ, N., BONNET, D., & WELCH, M (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. **MIT sloan management review**, 55(2), 1, 2014.

FREY, C.; OSBORNE, M.. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?. **Technological forecasting and social change**, v. 114, p. 254-280, 2017.

GOMBER, P., KAUFFMAN, R. J., PARKER, C., & WEBER, B. W. On the fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial

services. **Journal of Management Information Systems**, v. 35, n. 1, p. 220-265, 2018.

KANE, G. C., PALMER, D., PHILLIPS, A. N., KIRON, D., & BUCKLEY, N. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press**, v. 14, p. 1-25, 2015.

LI, L., SU, F., ZHANG, W., & MAO, J. Y. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 6, p. 1129-1157, 2018.

MELO, H.. **Estudo de caso da Transformação Digital do modelo de negócios de um Banco público de abrangência nacional**. 2018. Tese de Doutorado.

LUCAS JR, H., AGARWAL, R., CLEMONS, E. K., EL SAWY, O. A., & WEBER, B. Impactful research on transformational information technology: an opportunity to inform new audiences. **Mis Quarterly**, p. 371-382, 2013.

MALHOTRA, NK. **Pesquisa de Marketing-: Uma Orientação Aplicada**. Bookman Editora, 2001.

MCDONALD, Mark P.; ROWSELL-JS, Andy. **The digital edge**. Gartner, Incorporated, 2012.

MHLUNGU, Ntandoyethu SM; CHEN, Jeff YJ; ALKEMA, Peter. The underlying factors of a successful organisational digital transformation. **SA Journal of Information Management**, v. 21, n. 1, p. 10, 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. ONU divulga ranking de governo digital. **Ministério da Economia**. [Online] Ministério da Economia, 29 de 10 de 2018. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/noticias/onu-divulga-ranking-de-governo-digital> >. Acesso em: 13/07/2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, ONU. Estudo sobre governo eletrônico da Organização das Nações Unidas, 2018.

UNITED NATIONS E-GOVERNMENT, ONU. E-government in Support of Sustainable Development Survey 2016

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, 2014.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, OECD. Revisão do Governo Digital do Brasil Rumo à Transformação Digital do Setor Público, 2018.

RONCARATTI, L.; HARTZ, M.; VELLOZO, J.; JUDICE, A. Redesenho de Serviços Públicos

e Transformação Digital: Combinando Abordagens e Metodologias Ágeis com Foco no Cidadão. CAVALCANTE, P. Inovação e políticas: superando o mito da ideia. IPEA, 2019.

Disponível em: <  
[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190530\\_livro\\_inovacao\\_e\\_politicas\\_publicas.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190530_livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf)>

STEFANO, F.; JANKAVSKI, A.; YOSHIDA, E. A hora e vez do governo 4.0. Revista **EXAME**; 2019.

STOLTERMAN, E.; FORS, A.. Information technology and the good life. In: **Information systems research**. Springer, Boston, MA, 2004. p. 687-692

SCHWARZMÜLLER, T. *et al.* How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. **mrev management revue**, v. 29, n. 2, p. 114-138, 2018.

TOLBOOM, I. H. **The impact of digital transformation**. 2016. Tese de Mestrado em Engenharia de Sistemas, Análise de Políticas e Gerenciamento

Universidade de Tecnologia de Delft, Faculdade de Tecnologia, Política e Gestão

WESTERMAN, G.; Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. **MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting**, v. 1, p. 1-68, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZARZALEJOS, J. A. Cidadania digital. **UNO Desenvolvendo Ideias**, São Paulo, n. 24, p. 11-13, 2016.

ZIKMUND, W. G., BABIN, B. J., CARR, J. C., & GRIFFIN, M. **Business research methods**. Cengage Learning, 2013.